

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**A CULTURA ORGANIZACIONAL EM AÇÕES DE VOLUNTARIADO –
ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO CULTURAL: MARGINAL
VOLUNTARIADO**

JOEL CARLOS BASÍLIO PEDRO

SETEMBRO - 2019

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**A CULTURA ORGANIZACIONAL EM AÇÕES DE VOLUNTARIADO –
ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO CULTURAL: MARGINAL
VOLUNTARIADO**

JOEL CARLOS BASÍLIO PEDRO

**ORIENTAÇÃO:
PROF. DR. DANIEL SEABRA LOPES**

SETEMBRO- 2019

Agradecimentos

A concretização deste trabalho só foi possível graças ao apoio incondicional e estímulo de diversas pessoas, pelo que não poderia deixar de expressar os meus mais sinceros e reconhecidos agradecimentos:

Ao Prof. Dr. Daniel Seabra Lopes pela partilha de conhecimentos, exemplo de profissionalismo, dedicação, preocupação e enorme disponibilidade que demonstrou tanto ao aceitar orientar este trabalho, como ao longo de todo o percurso da sua elaboração. Obrigado pelas suas preciosas sugestões.

A toda a equipa da Associação Marginal, tanto coordenadores como voluntários, por todo o apoio e atenção, em especial ao Presidente Miguel Lopes e a todos que aceitaram responder ao questionário. Obrigado pelo vosso precioso contributo.

Aos meus colegas que ao longo desta caminhada demonstraram disponibilidade para me ouvir e sabiamente me aconselharam através dos seus valiosos comentários. Obrigado pelo vosso companheirismo e lealdade.

Aos meus amigos pela amizade e fundamental apoio e por todos os inesquecíveis momentos que partilhamos juntos. Obrigado pelo vosso apoio e paciência.

À minha família pelo seu apoio incondicional e constante incentivo. Obrigado pela compreensão.

Aos meus pais e à minha mana por me educarem e me ensinarem a ser uma pessoa digna e honesta, além de me darem todo o suporte nos momentos mais difíceis da minha vida, apoiando-me incondicionalmente e compreendendo os meus erros, apontando sempre o caminho certo. Obrigado por tudo.

A todos o meu profundo agradecimento.

Resumo

O presente TFM propõe-se a estudar a cultura organizacional num contexto de trabalho voluntário. Neste caso o estudo será sobre a Associação Marginal Voluntariado, a qual tem como principal atividade ações de voluntariado a nível cultural. Nesta associação foram realizadas diversas entrevistas e observação participante.

O texto está dividido em três capítulos, sendo o primeiro a revisão da literatura onde os principais conceitos são introduzidos e apresentados de forma a servir de estrutura ao restante TFM e facilitando assim a sua perceção a todos os leitores.

No segundo capítulo é apresentada a metodologia e as especificidades do estudo, tal como os métodos utilizados para recolha e análise dos dados empíricos (neste caso o método de entrevista semidiretiva).

O último capítulo está dividido em três partes, as duas primeiras bastante idênticas, onde é feita a análise aos dados recolhidos: primeiro a análise aos voluntários e depois aos coordenadores, ficando assim a análise conjunta de ambas para a terceira parte.

Em função dos dados recolhidos, este estudo conclui que a influência imposta pela cultura organizacional criada pelos líderes impacta nos restantes membros da organização, moldando-os parcialmente à cultura pretendida. A nível de motivações, compensações, satisfação e liderança, esse impacto é maior, manifestando-se tanto em coordenadores como em voluntários. Valores e comportamentos apresentam mais diferenças que os aspetos anteriores, sendo ao nível das expectativas que se verificam as maiores divergências.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional; Motivação; Expectativas; Compensação; Valores; Comportamentos; Satisfação; Liderança; Empregabilidade; Voluntários; Coordenadores.

Abstract

This TFM will study organizational culture in volunteering. This study will be about Associação Marginal Voluntariado, whose main activity is cultural volunteering. Participative observation has been used and some interviews have been made.

Is divided in three chapters, the first one is the literature review where the key concepts are introduced and shown, in a way that allows readers perception to easily understand the TFM.

In the second chapter it's introduced the methodology and the specificities of the study, as well as the used methods to gather and analysis of empiric data, in this case semidirective interview method.

The last chapter is divided in three parts, the first two, are identical where will do the analysis of the collected data: first the analysis to the volunteers and then to the coordinators, then in the third part will do the joint analysis of both.

Accordingly to the collected data we can see that the influence done by the organizational culture and created by the leaders has an impact in the remaining members of the organization shaping them partially to the desired culture. Motivations, compensations, satisfaction and leadership have a bigger impact, amongst coordinators and volunteers. Values and behaviors have a few more differences, and expectations is the one with the biggest differences.

Keywords: Organizational Culture; Motivation; Expectations; Compensation; Values; Behaviors; Satisfaction; Leadership; Employability; Volunteers; Coordinators.

Índice

Índice

INTRODUÇÃO	9
1. REVISÃO DA LITERATURA	11
Cultura Organizacional	11
Socialização	12
Trabalho Voluntário.....	12
Motivação e Expectativas	14
Compensação	16
Valores	17
Comportamento	17
Satisfação	18
Servant Leadership	18
Empregabilidade	19
2. METODOLOGIA	20
3. ESTUDO EMPÍRICO	22
Voluntários	22
Motivações.....	23
Compensações	24
Expectativas	25
Valores	26
Comportamentos/Atitudes	27

Satisfação	27
Liderança	28
Empregabilidade	29
Coordenadores	30
Motivações.....	30
Compensações	31
Expectativas	32
Valores	33
Comportamentos/Atitudes	33
Satisfação	34
Liderança	35
Análise Crítica	35
Motivações & Compensações	36
Expectativas	37
Valores & Comportamentos/Atitudes	38
Satisfação	39
Liderança	40
Empregabilidade	41
CONCLUSÃO	43
BIBLIOGRAFIA	44
APÊNDICES	47

Índices

Tabela 1- Coordenadores Entrevistados	21
Tabela 2 – Voluntários Entrevistados	22

Introdução

Este TFM é um estudo de caso sobre a cultura organizacional de uma Associação Cultural denominada “Projeto Marginal”. O “Projeto Marginal” foi criado a 25 de fevereiro de 2006 por um grupo de amigos. Começou por ser um produtor de eventos a nível cultural (como arte e música), mas logo se notou a existência de uma grande lacuna ao nível de associações de voluntariado em Portugal. Assim, em 2011, a Associação decidiu aproveitar para explorar esta vertente e desde aí que o seu principal foco passou a ser o voluntariado. O nome da Associação surgiu para marcar a diferença, ser algo que está à margem. O seu principal objetivo é promover a Responsabilidade Social.

O objetivo principal deste TFM é compreender se a cultura organizacional implementada pelos coordenadores é a mesma que é percebida pelos voluntários e se a opinião de cada parte em relação aos conceitos referidos é igual. O objetivo secundário é saber qual a opinião dos coordenadores e voluntários sobre a cultura organizacional da Associação e descobrir qual a mentalidade por detrás dos projetos de voluntariado

Numa associação de voluntariado são inúmeras as culturas que se cruzam, pois esta é formada por várias pessoas com mentalidades, vivências e cultura diferentes (Au, 1997), o que cria uma cultura organizacional singular. Numa entrevista ao Presidente da Associação que serve de base a este estudo, foi-nos partilhado que existe uma grande variação de voluntários em todos os eventos organizados. Os eventos são maioritariamente de curta duração, o que se torna propício a uma maior heterogeneidade, criando-se assim uma grande curiosidade sobre a cultura organizacional gerada no seio desta associação. O papel dos voluntários dentro do espectro do grupo onde se encontram impacta na sua cultura associada (Lockstone-Binney, Holmes, Smith & Baum, 2010) provando assim que a cultura organizacional da associação depende das pessoas que aí trabalham voluntariamente. Com este ponto de partida em mente, o estudo terá por base os coordenadores e voluntário da associação.

Joel Carlos Basílio Pedro

Orientação: Prof. Dr. Daniel Seabra Lopes

A CULTURA ORGANIZACIONAL EM AÇÕES DE VOLUNTARIADO – ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO
CULTURAL: MARGINAL VOLUNTARIADO

Página 9 de 47

A análise será elaborada com base em entrevistas realizadas a coordenadores e voluntários desta mesma Associação. Partindo desta base, este estudo utilizará o método qualitativo, de modo a encontrar respostas a algumas questões relativas à cultura organizacional implementada no “Projeto Marginal”.

O TFM está dividido em três capítulos. O primeiro é a revisão da literatura onde todos os conceitos são esmiuçados para explicar os conceitos utilizados. No segundo capítulo é apresentada a metodologia e os métodos utilizados no estudo. No terceiro capítulo é apresentada a análise dos dados obtidos.

1. Revisão da Literatura

A revisão da literatura terá como base conceitos importantes para dar a conhecer ao leitor o que é a cultura organizacional de uma organização e o trabalho de voluntariado.

Os restantes conceitos são a base da análise empírica e os fatores avaliados na investigação, sendo estes: a motivação; a compensação; as expectativas; os valores; o comportamento; a satisfação; *servant leadership*; e empregabilidade.

Cultura Organizacional

A cultura, segundo Hofstede (1980, citado em Ailon, 2008: 886 e Au, 1997: 744, tradução nossa), é “a programação coletiva da mente que distingue os membros de determinado grupo ou categoria de pessoas de outras”. Esta é uma frase célebre que é citada em variados artigos científicos, sendo assim, uma forma concisa de caracterizá-la. Este é o significado lato de cultura, diferindo do que é a cultura organizacional, onde a fonte de empenho dos colaboradores é normalmente gerada pelos líderes (Erdurmazli, 2018). A maior diferença entre ambas é que a cultura em sentido lato é captada no dia-a-dia, através das vivências, programando a mente para um certo estado, enquanto a cultura organizacional tende a ser “instalada” pelas pessoas no topo da organização, criando assim a cultura do espaço de trabalho. Uma das definições mais utilizadas para cultura organizacional é a de Schein (1985, citado em Erdurmazli, 2018: 3 e Kong, 2003: 85, tradução nossa), que a apresenta como “uma suposição básica, inventada, descoberta ou desenvolvida por um dado grupo que se interliga com os problemas de adaptação externa e integração interna, que funciona suficientemente bem para ser considerada válida, e por isso, ser considerada para os novos membros a forma certa de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”.

Socialização

A socialização é o processo de Gestão de Recursos Humanos que mais se enquadra na temática da cultura organizacional. A integração do voluntário na organização tem variações que dependem da forma como este percebe a cultura organizacional (Rothbard, Phillips & Dumas, 2005). A socialização promovida pela organização promove a disseminação de valores e comportamentos (Hewlin, 2003). Para além de estar diretamente relacionada com a cultura organizacional, a socialização também se relaciona com outras subtemáticas relevantes para a pesquisa como é o caso dos valores e dos comportamentos que serão mencionados mais à frente. Um processo de socialização devidamente enquadrado com a cultura organizacional irá potencializar a ligação entre a organização e os colaboradores, ou seja, quão mais verdadeira for a imagem demonstrada, maior será a entrega dos colaboradores nas suas tarefas.

Alguns estudos demonstram que a socialização e a integração dos voluntários nos processos da organização têm demonstrado resultados positivos, aumentando os seus desempenhos (Studer & Schnurbein, 2012). Neste sentido, a socialização não é apenas importante para os colaboradores, mas também para os voluntários, os quais, ao se sentirem envolvidos pela organização, demonstram uma maior disposição na realização das tarefas solicitadas.

A socialização constitui um problema adicional na área deste tipo de voluntariado apresentado à frente, pois os voluntários têm apenas um curto espaço de tempo para absorver a cultura implementada, ao contrário do que acontece com trabalhadores de uma organização, os quais estão em contacto com a cultura durante um período normalmente bastante mais longo.

Trabalho Voluntário

Devido à temática desta pesquisa, é importante salientar os aspetos que a diferenciam de um trabalho focado apenas na Gestão de Recursos Humanos, existindo assim a necessidade de uma abordagem aos conceitos de voluntariado e voluntários.

Joel Carlos Basílio Pedro

Orientação: Prof. Dr. Daniel Seabra Lopes

A CULTURA ORGANIZACIONAL EM AÇÕES DE VOLUNTARIADO – ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO CULTURAL: MARGINAL VOLUNTARIADO

Página 12 de 47

De acordo com Wilson (2000) a prática do voluntariado pressupõe despendere um pouco do nosso tempo para ajudar os demais, afastando assim o aspeto empresarial. Num ambiente de voluntariado o objetivo é fazer um pequeno sacrifício pessoal para o bem da sociedade.

Os voluntários quando se inscrevem em ações de voluntariado têm os seus próprios objetivos, motivações e planos para atingir, trabalhando pela concretização dos mesmos, e em troca do seu trabalho não esperam nenhum tipo de remuneração material (Erdurmazli, 2018), mas sim recompensas de espectro social e emocional, que façam com que se sintam realizados.

Quando uma organização não tem a sua cultura organizacional definida, esta não é partilhada por todos os colaboradores, o que representa uma desvantagem para todos os que nela estão inseridos (Hémet & Malgouyres, 2017). A cultura organizacional impacta positivamente no empenho dos voluntários (Catano, Pond & Kelloway, 2001), logo, uma falha na cultura organizacional diminuirá esse empenho. Assim, é legítimo pensar que a criação de ligações entre os coordenadores e os voluntários, conectados pela cultura organizacional, aumentará o empenho de todos os membros (Erdurmazli, 2018). No Trabalho Voluntário a socialização é um fator preponderante para a concretização dos objetivos organizacionais. Caso a cultura organizacional não seja difundida de maneira correta, esta irá ter efeitos nefastos na organização, prejudicando-a. A partilha de suposições básicas irá moldar os voluntários à imagem pretendida, partilha essa que é da competência dos coordenadores, a partir da relação que estabelecem com os voluntários.

A literatura distingue dois tipos de Voluntariado, o de tempos livres ou como *hobby*, podendo ocorrer em diversos contextos, como organizações sem fins lucrativos, instituições públicas ou empresas (Lockstone-Binney et al., 2010); e o voluntariado episódico, que é composto por ações com uma duração mais curta ou pré-definida, sendo assim necessário o empenho dos voluntários num período de tempo mais curto (Handy, Brodeur & Cnaan, 2006). O Voluntariado de tempos livres e o Voluntariado episódico conjugam-se perfeitamente, possibilitando a quem tenha um trabalho a participação em ações de voluntariado, nem que seja nas folgas.

O processo de um voluntariado de tempos livres é algo bilateral, pois para além de os voluntários assistirem outras pessoas a realizarem as suas atividades, também eles mesmos

Joel Carlos Basílio Pedro

Orientação: Prof. Dr. Daniel Seabra Lopes

A CULTURA ORGANIZACIONAL EM AÇÕES DE VOLUNTARIADO – ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO CULTURAL: MARGINAL VOLUNTARIADO

Página 13 de 47

estão a realizá-las (Lockstone-Binney et al., 2010). Concluímos então que os voluntários para além de estarem a fazer algo do seu interesse, também estão a ajudar outras pessoas ou a organização do evento. Este tipo de voluntariado também poderá ser utilizado como voluntariado de turismo (Lockstone-Binney et al., 2010), em que os voluntários saem da sua área de residência e realizam o voluntariado noutra zona ou mesmo noutro país – o nome dado a este fenómeno é *voluntourism* ou *vacation volunteering* (Wymer, Self & Findley, 2010). Este tipo de voluntariado pode ser realizada em organizações sem fins lucrativos, públicas ou empresariais (Lockstone-Binney et al., 2010). Este tipo de voluntariado, conjugado com o voluntariado episódico apresenta uma versatilidade enorme para pessoas que possuam um trabalho a tempo inteiro, mas também possibilita a oportunidade de passar férias em determinado sítio onde um evento de voluntariado esteja a acontecer, o que faz com que não precisem de estar longos períodos em determinado lugar, nem ter uma vida de voluntário a longo prazo, por exemplo em eventos que demorem um fim-de-semana.

A maioria das pessoas que fazem voluntariado episódico são estudantes universitários (Holdsworth & Brewis, 2014) que conjugam esta sua atividade episódica com as atividades académicas.

Motivação e Expectativas

Uma vez que a motivação, neste TFM, está associada ao voluntariado, esta deve ser analisada de uma perspetiva psicológica e, para um resultado de investigação mais fidedigno, deve distinguir-se a motivação de voluntariado da motivação profissional (Lockstone-Binney et al., 2010). Como já vimos anteriormente, o Trabalho Voluntário encaixa-se normalmente na dimensão dos tempos livres, sendo importante identificar a importância da motivação para o trabalho voluntário, já que os voluntários não esperam nenhuma recompensa explícita.

Segundo Hustinx e Lammertyn (2003), existem apenas dois tipos de motivação para o trabalho voluntário: a motivação altruísta, assente num propósito de querer ajudar; e a motivação individual, associada à persecução de objetivos pessoais. Outros autores distinguem três espécies de motivação: as altruístas; as materiais (respeitantes àquilo que os voluntários recebem (*lunch boxes*, brindes...)); e as sociais (relativas ao estabelecimento

Joel Carlos Basílio Pedro

Orientação: Prof. Dr. Daniel Seabra Lopes

A CULTURA ORGANIZACIONAL EM AÇÕES DE VOLUNTARIADO – ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO
CULTURAL: MARGINAL VOLUNTARIADO

Página 14 de 47

de novas relações e ao desenvolvimento de um sentimento de pertença (Caldwell & Andereck, 1994; Johnston, Twynam & Farrell, 1999). Destes três tipos de motivação, podemos concluir o seguinte: as pessoas cujo principal objetivo é o de querer ajudar enquadram-se em todo o tipo de voluntariados; as pessoas que esperam conseguir algo em troca (explícito, material ou outro), têm motivações individuais, algo que nem todo o tipo de voluntariado consegue proporcionar; as pessoas cuja única motivação é conhecer outras pessoas, sentirem-se integradas num grupo ou equipa e expandir a sua rede de contactos enquadram-se em todo o tipo de voluntariados.

Segundo um estudo realizado por Edwards (2005), as motivações dos voluntários são maioritariamente extrínsecas, sendo estas um dos principais motivos de retenção dos voluntários. Assim, os voluntariados que têm algo a oferecer, constituirão teoricamente um chamariz mais apelativo e essas ofertas extra irão fazer com que os voluntários queiram voltar em ações futuras.

Quando os voluntários sentem que as suas motivações não estão a ser alcançadas, podem desleixar-se e desistir facilmente das suas funções (Erdurmazli, 2018). Por vezes os voluntários podem não ter expectativas realistas para a tarefa, mas caso sintam que despenderam o seu tempo e que não ganharam nada em troca, isso poderá ser um entrave a uma futura participação numa ação de voluntariado.

Segundo Studer e Schnurbein (2012), é possível distinguir as motivações dos voluntários das dos colaboradores pagos da organização: os primeiros têm sobretudo motivações sociais e emocionais, enquanto os segundos têm sobretudo motivações profissionais (ainda que não exclusivamente).

A par da motivação, outro conceito importante e que também se relaciona com a temática da cultura organizacional é o das expectativas que os voluntários têm em relação à ação de voluntariado (Rothbard, Phillips & Dumas, 2005). Essas expectativas são uma forma de os mesmos voluntários se enquadrarem e de os ajudar na integração (Park & Jex, 2011). As expectativas são inicialmente muito importantes, pois podem tornar-se facilitadores ou barreiras ao nível da socialização (e já pudemos ver anteriormente a importância da socialização no futuro do voluntário).

Não obstante algumas investigações realizadas, pressente-se uma lacuna relativa à motivação dos trabalhadores voluntários, sendo que a maior parte dos estudos são

Joel Carlos Basílio Pedro

Orientação: Prof. Dr. Daniel Seabra Lopes

A CULTURA ORGANIZACIONAL EM AÇÕES DE VOLUNTARIADO – ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO CULTURAL: MARGINAL VOLUNTARIADO

Página 15 de 47

quantitativos, deixando assim a qualidade dos dados um pouco aquém e impossibilitando conclusões mais aprofundadas (Lockstone-Binney et al., 2010). Este pequeno facto acarreta consigo uma maior dificuldade em conseguir dados mais puros, vindos diretamente da experiência do inquirido.

Compensação

Por norma, os voluntários não recebem qualquer tipo de reforço ou pagamento monetário pelas suas ações (Wilson, 2000). Contudo alguns voluntários precisam de alojamento e de dinheiro para se deslocarem, pagando esses custos com os seus próprios fundos monetários, sendo por vezes ressarcidos *a posteriori* pela associação de voluntariado (Lee & Won, 2017). Muitas vezes os voluntários, recebem maioritariamente compensações explícitas (alimentação) ou, pontualmente, pagamentos simbólicos.

Os voluntários distinguem-se facilmente dos colaboradores de uma organização, já que estes auferem uma compensação monetária pelo seu trabalho e aqueles apenas uma compensação simbólica (Studer & Schnurbein, 2012). Evidentemente, existem exceções e, do ponto de vista da Gestão de Recursos Humanos, algum tipo de pagamento simbólico poderá constituir uma ótima forma de reter voluntários para ações futuras (Cnaan & Cascio, 1998). No caso dos voluntários que assumem tarefas de coordenação, e que, por isso mesmo, detêm uma responsabilidade maior, a compensação monetária pelo trabalho realizado é mais frequente – o que os coloca numa situação de certo modo ambivalente, tendo em conta a relação estreita entre trabalho voluntário e trabalho não remunerado.

Ainda assim, o voluntariado não deixa de ser uma situação de *win/win* porque, por um lado, o voluntário faz o que gosta e ajuda os outros e, por outro, as pessoas ou organizações em causa beneficiam com isso (Holdsworth & Quinn, 2010). Nem sempre os meios monetários são o essencial, a maior compensação para muitos voluntários é ajudar as pessoas.

Valores

Os valores são um reflexo da identidade da organização. Neste caso, os valores que os coordenadores implementam na organização têm como objetivo salientar os pontos positivos do voluntariado de forma a que os possíveis voluntários se sintam atraídos a participar, e também para tentar retê-los (Studer & Schnurbein, 2012). Assim, é normal que os coordenadores procurem reter os voluntários que se identificam com os valores organizacionais e com os quais podem negociar e partilhar os seus próprios valores (Taylor, Mallinson & Bloch, 2008). Estes valores são muito importantes para revelar a cultura organizacional e poderão ser também um facilitador da socialização, através da partilha. Os valores deverão espelhar a imagem da organização de forma a que os voluntários tenham a perceção correta e se possam adaptar mais facilmente.

Um dos valores com o qual os voluntários mais se identificam, de acordo com a literatura, é “fazer com que o Mundo seja um lugar melhor” (Musick & Wilson, 2003). Como já foi referido anteriormente a propósito do conceito de compensação, ajudar as pessoas é importante para a grande maioria dos voluntários.

Uma partilha de valores entre a coordenação e os voluntários ajuda na socialização e na integração dos mesmos na organização (Haski-Leventhal & Cnaan, 2009). A correlação entre a socialização e os valores é extremamente importante para consolidar a cultura organizacional. A partir do momento em que os coordenadores e os voluntários tenham os mesmo valores, aumentará o empenho dos voluntários, pois a socialização será mais eficaz.

Comportamento

Os comportamentos dos voluntários são naturalmente influenciados pela sua vontade de querer ajudar os outros (Wilson, 2000).

A forma de agir de cada voluntário apenas depende de si próprio, independentemente de executar funções de voluntário ou não, (Lee & Won, 2017). Os comportamentos demonstram se os voluntários se sentem à vontade na organização e se sentem confortáveis para dar o seu melhor nas tarefas (Studer & Schnurbein, 2012). Alguns autores afirmam que a forma como os voluntários veem a organização irá moldar os seus comportamentos

Joel Carlos Basílio Pedro

Orientação: Prof. Dr. Daniel Seabra Lopes

A CULTURA ORGANIZACIONAL EM AÇÕES DE VOLUNTARIADO – ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO CULTURAL: MARGINAL VOLUNTARIADO

Página 17 de 47

(Peterson & Jun, 2009): dependendo da imagem que têm ou que lhes é transmitida, os seus comportamentos serão moldados de forma a irem de encontro a esse padrão definido. Caso o processo de socialização decorra de forma positiva, os voluntários poderão assimilar mais facilmente a cultura organizacional e, como tal, adotar os comportamentos esperados.

A participação dos voluntários nestas ações de voluntariado irá aumentar o orgulho e respeito que têm por si próprios (Boezeman & Ellemers, 2008) tal como criar uma identidade própria e um senso de bem-estar (Dixon, Dogan & Sanderson, 2005). Tudo isto fará com que os voluntários se sintam melhor consigo próprios e aumentar a sua autoconfiança.

Satisfação

A satisfação é descrita como o resultado do processo de avaliação de cada voluntário para perceber se as suas necessidades e desejos estão a ser cumpridas (Wang & Wu, 2014). A satisfação está diretamente relacionada com o ambiente e a cultura da organização (Jansen & Kristof-Brown, 2006) e, por isso, quanto mais o indivíduo se identificar com a cultura organizacional, mais satisfação terá do seu trabalho. A este propósito, Erdurmazli (2018) descobriu que os voluntários sentem maior satisfação quando colaboram com organizações com traços de inovação cultural e onde o sentido de comunidade é mais saliente.

De resto, a preocupação com o recrutamento, orientação, treino, supervisão e pagamento simbólico do trabalho e do esforço dos voluntários aumentará a sua satisfação geral (Studer & Schnurbein, 2012). Segundo os mesmos autores, é possível verificar que outra forma de aumentar a satisfação dos voluntários é diminuindo a burocracia e aumentando a flexibilidade.

Segundo a literatura muitas vezes a coordenação falha na concretização das necessidades dos voluntários (Studer & Schnurbein, 2012).

Servant Leadership

A *servant leadership* é uma tipologia de liderança que coloca os liderados à frente do líder com o objetivo principal de cuidar deles, fazendo com que as suas necessidades sejam

Joel Carlos Basílio Pedro

Orientação: Prof. Dr. Daniel Seabra Lopes

A CULTURA ORGANIZACIONAL EM AÇÕES DE VOLUNTARIADO – ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO CULTURAL: MARGINAL VOLUNTARIADO

Página 18 de 47

concretizadas. Está provado empiricamente que os líderes mais humildes estabelecem ligações mais fortes com os liderados, fazendo com que fiquem mais envolvidos no trabalho (Owens & Hekman, 2012). Este tipo de liderança cria apoio e confiança, o que resultará num aumento do empenho organizacional (Moghaddam & Ansari, 2013). Este tipo de liderança poderá ser utilizado em voluntariados, funcionando como um mecanismo eficaz para criar uma ligação entre os voluntários e a organização (Erdurmazli, 2018)..

Empregabilidade

As ações de voluntariado podem também ter consequências positivas na vida profissional, potencializando aptidões e capacidades. A participação em ações de voluntariado potencializa a empregabilidade do voluntário, sendo esta uma das motivações mais fortes dos voluntários estudantes do ensino superior (Brown, Hesketh & Williams, 2003). Participar em ações de voluntariado é uma forma de se destacar em caso de semelhanças curriculares para com os demais, sendo que a empregabilidade é uma responsabilidade da pessoa (Holdsworth & Brewis, 2014; Holdsworth & Quinn, 2010), fazendo algo fora do percurso escolar criará essa diferença num início profissional futuro.

Ainda que muitos voluntários façam este tipo de atividades, a realidade é que o facto de se fazer voluntariado e de se conseguir emprego não estão até agora diretamente relacionados (Holdsworth & Quinn, 2010).

Algumas das razões que levam os voluntários a participarem em ações de voluntariado são a criação de grupos sociais, o aumento de capacidades cívicas e a integração social (Wilson, 2000). Este aumento das capacidades cívicas pode ter grande importância num emprego futuro. A literatura refere ainda que pessoas com posições ligadas à gestão normalmente aderem com mais facilidade a ações de voluntariado (Wilson, 2000), tendo em conta que este tipo de ações aperfeiçoam o trabalho em equipa, a liderança, a comunicação e gestão de projetos – ferramentas bastante úteis num trabalho que envolva a gestão de pessoas (Booth, Park & Glomb, 2009).

2. Metodologia

De acordo com Studer e Schnurbein (2012) em 386 publicações existentes sobre a temática do voluntariado, apenas 15 utilizaram o método quantitativo, ou seja, no universo do voluntariado os estudos qualitativos são exponencialmente mais utilizados. Também este nosso estudo seguirá essa linha, sendo um estudo qualitativo.

Como foi referido na Introdução, o objetivo deste estudo é averiguar se a cultura organizacional implementada pelos coordenadores da Associação “Projeto Marginal” nas suas ações de voluntariado coincide com aquela que é perspetivada pelos voluntários. Para a realização deste estudo, foi utilizada a técnica da entrevista semidiretiva assente num guião. Este género de entrevista é considerado a forma mais correta de conseguir informação vasta, concedendo liberdade às pessoas para contarem histórias e descreverem episódios da sua vida sem contudo se afastarem do assunto principal (Leech, 2002; Rabionet, 2011). Foram usados dois guiões distintos, um para os coordenadores (composto por nove perguntas, APÊNDICE 1) e outro para os voluntários (composto por dez perguntas, APÊNDICE 2). A base destes questionários são os conceitos abordados na secção anterior e cuja relevância é justificada na revisão de literatura: motivações, expectativas, compensações, valores, comportamentos (e atitudes), satisfação, liderança e empregabilidade (este último apenas nos questionários aos voluntários). Para além das perguntas mais conceituais, existem em ambos os guiões duas perguntas mais abertas, uma sobre a ligação com o voluntariado e outra sobre as tarefas concretizadas nos voluntariados feitos.

As entrevistas foram realizadas entre Fevereiro e Maio de 2019. O guião foi respondido por vinte e três pessoas (cinco coordenadores e dezoito voluntários) com idades compreendidas entre os dezasseis e os cinquenta e três anos. Todos os entrevistados são participantes nas ações de voluntariado do Projeto Marginal (um dado que é importante referir é que nem todos os coordenadores são pagos, alguns deles também são voluntários). A duração das entrevistas variou entre dez a quarenta e cinco minutos. Alguns voluntários, talvez devido à sua juventude, não se sentiram tão à vontade para desenvolver muito as suas respostas, ainda que o entrevistador tenha tentado potencializar todas as perguntas.

Joel Carlos Basílio Pedro

Orientação: Prof. Dr. Daniel Seabra Lopes

A CULTURA ORGANIZACIONAL EM AÇÕES DE VOLUNTARIADO – ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO
CULTURAL: MARGINAL VOLUNTARIADO

Página 20 de 47

Cabe acrescentar que a recolha dos dados foi feita no âmbito de uma relação de colaboração com a Associação Projeto Marginal iniciada em Maio de 2018, data em que o autor começou a sua ligação com a associação, circunstância que implicou a participação em diversas ações de formação e facilitou o acesso tanto a documentação importante como aos próprios interlocutores, permitindo também um entendimento mais imediato de aspetos peculiares decorrentes da atividade em causa. As Tabelas 1 e 2 caracterizam, de forma sumária, a amostra das pessoas entrevistadas:

Coordenador	Género	Idade	Naturalidade	Profissão	Voluntariados
A	F	29	Coimbra	Coordenadora Escolas de Formação	14
B	M	21	Vila Franca	Estudante Licenciatura	20
C	F	30	Lisboa	<i>Freelancer</i>	8
D	F	30	Cabo Verde	Rececionista	+250
E	M	40	Lisboa	Produtor de Eventos	+250

Tabela 1- Coordenadores Entrevistados

Voluntário	Género	Idade	Naturalidade	Profissão	Voluntariados
A	F	19	Ucrânia	Licenciatura Enfermagem	4
B	F	25	Lisboa	Mestrado Turismo	6/7
C	F	16	Lisboa	Ensino Secundário	2
D	M	17	Lisboa	Curso Profissional Audiovisuais	1
E	F	16	Lisboa	Ensino Secundário	2
F	F	21	Lisboa	Curso Profissional Auxiliar de Saúde	1
G	M	22	Lisboa	Ensino Secundário	3/4
H	M	53	Lisboa	Desempregado	4
I	M	40	Esposende	Professor	6
J	F	18	Sintra	Ensino Secundário	3
K	M	20	Amadora	Licenciatura Engenharia Telecomunicações e Informática	1
L	F	25	Barreiro	Mestrado Criminologia	1
M	F	17	Brasil	Ensino Secundário	3

Joel Carlos Basílio Pedro

Orientação: Prof. Dr. Daniel Seabra Lopes

A CULTURA ORGANIZACIONAL EM AÇÕES DE VOLUNTARIADO – ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO CULTURAL: MARGINAL VOLUNTARIADO

N	F	17	Lisboa	Curso Profissional Turismo	1
O	M	16	Entroncamento	3º Ciclo	3
P	M	17	Lisboa	Ensino Secundário	1
Q	M	17	Lisboa	Ensino Secundário	1
R	F	18	Cascais	Licenciatura Informática e Gestão de Empresas	2

Tabela 2 – Voluntários Entrevistados

3. Estudo Empírico

Os dados retirados das entrevistas serão inicialmente separados em voluntários e coordenadores, para depois se poder retirar conclusões pondo ambas as análises lado a lado, de forma a descobrir os pontos em comum. Também nas análises individuais os conceitos serão separados para uma avaliação mais minuciosa e fidedigna dos dados.

Assim, este capítulo dividir-se-á em três partes: a primeira parte relativa aos voluntários, a segunda parte referente aos coordenadores, e a terceira parte enfatizando os pontos de concórdia entre os dados adquiridos (este último ponto apoiado pela revisão de literatura).

A análise dos dados revelou que alguns conceitos têm significados bastante idênticos (por exemplo, as ‘motivações’ e as ‘compensações’ ou os ‘valores’ e os ‘comportamentos/atitudes’); mas, de forma a respeitar a separação feita na literatura e no guião de entrevista, optou-se por manter a separação entre os conceitos. Cabe reconhecer, ainda assim, que algumas destas separações são pouco relevantes em função dos dados adquiridos nas entrevistas devido às suas semelhanças.

Voluntários

Dos dezoito voluntários a quem foi feita esta entrevista dez eram do sexo feminino e oito do sexo masculino, conseguindo-se então atingir uma distribuição equilibrada em função do género, sendo assim o universo tão equilibrado como a amostra. No que concerne às faixas etárias, os voluntários foram divididos em três categorias, tomando como referência central a faixa etária dos 18 aos 25 anos, que a literatura e o presidente da Marginal na sua

Joel Carlos Basílio Pedro

Orientação: Prof. Dr. Daniel Seabra Lopes

A CULTURA ORGANIZACIONAL EM AÇÕES DE VOLUNTARIADO – ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO CULTURAL: MARGINAL VOLUNTARIADO

entrevista identificam como as idades mais frequentes no voluntariado (Holdsworth & Brewis, 2014), e que também correspondem aos anos de frequência universitária. Assim, teremos as seguintes três faixas etárias: menos de dezoito anos (oito pessoas); entre os dezoito e vinte e cinco anos (oito pessoas); mais de vinte e cinco anos (duas pessoas, das quais uma com quarenta e outra com cinquenta e três anos).

Relativamente à naturalidade dos voluntários, a maioria é natural de Lisboa ou da grande área metropolitana de Lisboa, com exceção de três voluntários que são naturais de Esposende, do Brasil e da Ucrânia. No que se refere à formação académica dos voluntários, esta é surpreendentemente variada. Existem voluntários da área da saúde, engenharia e turismo, mas é necessário ter em conta que oito voluntários ainda frequentam o ensino secundário. Tendo em conta às faixas etárias que participam neste tipo de ações grande maioria é estudante, havendo apenas um professor e um voluntário encontra-se sem profissão.

Em relação ao número de voluntariados efetuados por estas pessoas, sete voluntários efetuaram apenas uma ação de voluntariado pelo Projeto Marginal, ainda que as entrevistas tenham permitido perceber que onze voluntários já tinham feito ações de voluntariado por outras entidades. Podemos então registar que a grande maioria dos voluntários é estreante nas ações de voluntariado do Projeto Marginal.

Motivações

A pergunta relativa às motivações tinha como objetivo saber o que leva os voluntários a optarem por este tipo de ações.

As motivações fornecidas foram diversas, havendo quatro razões que se destacaram. A razão mais mencionada foi a possibilidade de conhecer novas pessoas e fazer novas amizades. Nas palavras de um dos doze entrevistados que partilhavam desta opinião: “gosto de ajudar na organização de eventos e conhecer pessoas diferentes”¹. A segunda motivação mais mencionada foi a possibilidade de vivenciar novas experiências. Sob este prisma onze voluntários relataram que cada evento era diferente dos demais, possibilitando novas experiências. A terceira motivação, mencionada por dez entrevistados, foi o enriquecimento curricular. Para quem não tem experiência profissional, estes voluntariados poderão ser uma

Joel Carlos Basílio Pedro

Orientação: Prof. Dr. Daniel Seabra Lopes

A CULTURA ORGANIZACIONAL EM AÇÕES DE VOLUNTARIADO – ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO
CULTURAL: MARGINAL VOLUNTARIADO

Página 23 de 47

ferramenta fundamental na procura de emprego, funcionando como fator diferenciador. Finalmente, a última motivação mais mencionada foi o desejo de ajudar os outros (oito voluntários disseram que se sentiam bem por ajudar).

Estas foram as motivações referidas mais frequentemente nas entrevistas. Contudo, existem outras razões. Cinco voluntários referiram que a motivação era ser útil, ser produtivo e melhorar a comunicação com outras pessoas. Duas das motivações foram referidas quatro vezes, foram elas o gosto pessoal pelo voluntariado e o desejo de fazer voluntariado.

As restantes motivações foram faladas pelo máximo de três voluntários, sendo elas o desejo de realização, a possibilidade de participar nos eventos, o ambiente gerado, a aprendizagem adquirida, a partilha feita, o facto de ser um trabalho fácil e rápido, o tipo de evento em causa, a experiência social e o facto de constituir uma experiência de trabalho.

1 Voluntário I, M., 40 Anos, Esposende, Professor, Nº Vol. 6

Compensações

A pergunta das compensações teve como objetivo saber quais são as regalias que os voluntários recebem nas ações de voluntariado e se estas são fundamentalmente emocionais e sociais. As compensações materiais não entram nesta questão, pois todos os voluntários recebem as mesmas regalias, não existindo elemento diferenciador.

A principal compensação é conhecer novas pessoas e fazer novas amizades, mencionada por quinze pessoas. Para os voluntários é bastante importante fazer e manter amizades, esta compensação é mencionada nas motivações, por isso concluímos que tanto nas compensações como nas motivações um dos elementos fulcrais é conhecer novas pessoas.

Outra das compensações mais cotadas, com oito pessoas a mencioná-la, foi a sensação de bem-estar decorrente de se estar a ajudar alguém ou a fazer algo útil: “quando eu faço voluntariado eu sinto-me feliz... não sinto tristeza, só sinto sentimentos mais positivos e faz-me sentir bem e eu gosto...”². Segue-se a comunicação: os voluntários valorizam a possibilidade de comunicar com outras pessoas e de melhorarem as suas habilidades de comunicação. Novamente, tal como nas motivações, a comunicação também é aqui mencionada, tendo em conta que o voluntariado é um ambiente propício para tal e também a experiência, ambas mencionadas por sete voluntários. Esta experiência está

Joel Carlos Basílio Pedro

Orientação: Prof. Dr. Daniel Seabra Lopes

A CULTURA ORGANIZACIONAL EM AÇÕES DE VOLUNTARIADO – ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO
CULTURAL: MARGINAL VOLUNTARIADO

Página 24 de 47

relacionada com experiência profissional, tendo em conta que a maioria dos voluntários são estudantes, estes voluntariados são importantes como ferramenta para o futuro profissional.

Depois, mencionadas por seis voluntários, temos a aprendizagem e a aprendizagem pessoal/crescimento, sendo o voluntariado visto como uma espécie de pré-emprego que ajudará no futuro: “...e poder crescer com cada voluntariado que faço.”.

Há ainda outras compensações, mencionadas menos vezes, como princípios de organização, trabalho em equipa, simpatia/empatia (por parte da equipa), bom ambiente, contacto com pessoas, realização e diversão.

2 Voluntário R, F., 18 anos, Cascais, Licenciatura Informática e Gestão de Empresas, N° Vol. 2

Expectativas

Nesta pergunta o objetivo era descobrir o que os voluntários esperavam do primeiro voluntariado que fizeram pelo Projeto Marginal, para perceber em que patamar estavam essas expectativas e se estas se enquadravam com a realidade.

Tendo em conta as respostas, as expectativas podem ser divididas em três categorias: altas, moderadas e baixas. Quatro voluntários responderam que, apesar das expectativas iniciais serem bastante altas, estas tinham sido correspondidas: “...por acaso estava a pensar numa coisa que ia ser divertida, que dava para rir, e até foi, pela primeira vez até gostei. Gostei de ter contacto com as pessoas, diferentes tipos de personalidade.”³ Três voluntários responderam que as suas expectativas tinham sido moderadamente correspondidas, enquadrando-se de certa forma com o que esperavam. Para nove voluntários a experiência não correspondeu às expectativas pois esperavam algo mais profissional, uma espécie de emprego. Pensavam que iriam ter a exigência de um emprego e que não existiria a vertente social. De registar, ainda, que dois voluntários não mencionaram o nível das suas expectativas.

Alguns voluntários tinham expectativas mais específicas, esperando mais seriedade, mais trabalho, menos contacto com o público, mais ou menos movimento (dependo dos dias, dos turnos e do tipo de evento), mais dificuldade em adaptarem-se, menos empatia, mais *stress* e mais monotonia.

Em suma, a opinião dos voluntários divide-se: enquanto uns dizem que, no geral, as suas expectativas foram correspondidas, outros dizem que não. São opiniões que dependem sempre da maneira como o voluntário se posiciona em relação ao evento.

3 Voluntário D, M., 17 anos, Lisboa, Curso Profissional Audiovisuais, Nº Vol. 1

Valores

O objetivo desta pergunta era saber quais os valores inculcados pelos coordenadores nos voluntários.

Ora, a este propósito, existem dois valores que surgem com frequência. Antes de mais a responsabilidade: "...a responsabilidade, sim, eles passam a responsabilidade porque nós também e, de certa forma, estamos responsáveis por várias funções importantes."⁴E também o respeito, defendido pelos voluntários como algo que os coordenadores implementam e que tem de ser usado com todas as pessoas: colegas, coordenadores e público. Estes valores foram mencionados doze e dez vezes respetivamente.

Outros valores que se destacaram foram: a entajuda (referida seis vezes), tendo os voluntários salientado que era muito importante ajudarem-se uns aos outros; a simpatia (mencionada cinco vezes), fulcral na comunicação com todas as pessoas; e ainda o trabalho em equipa, a diversão, a comunicação e a organização (referidos por quatro pessoas).

Por fim, houve valores que só surgiram esporadicamente (no máximo três vezes), tais como: o espírito de equipa; o positivismo; o convívio; a competência; a compreensão; a assiduidade; a pontualidade; o compromisso; a coordenação; a proteção; a educação; a integridade; a confiança; a dignidade; a justiça; a retidão; o à-vontade; a aprendizagem; a solidariedade e a amizade.

4 Voluntário J, F., 18 anos, Sintra, Secundário Letras, Nº Vol. 3

Comportamentos/Atitudes

Esta pergunta tinha como objetivo saber quais os comportamentos e atitudes que, de acordo com a perceção dos voluntários, os coordenadores esperavam deles.

Os dois comportamentos que se destacaram foram ser responsável, ter noção do trabalho e respeitá-lo (eleito por dez pessoas), referindo os voluntários que a função que lhes foi dada é para ser cumprida até ao fim e que os coordenadores confiam neles para que a tarefa seja corretamente feita; e ser competente, exercendo as funções de acordo com o esperado (mencionado por onze pessoas).

Existem seis comportamentos que foram mencionados cerca de cinco ou seis vezes: diversão, ("...que nos divertimos pelo evento em si e pela atividade que nós estamos a exercer."⁵), pontualidade, simpatia (ser agradável com as pessoas quando falamos com elas), disponibilidade para ajudar no que for preciso; educação e paciência(saber explicar as coisas e manter a calma).

Os restantes comportamentos foram mencionados quatro ou menos vezes: ajudar colegas e o público, trabalhar em equipa, respeitar as pessoas, manter a organização, ser proactivo, comunicar, ultrapassar barreiras e saber prever as consequências.

5 Voluntário C, F., 16 anos, Lisboa, Secundário Economia, N° Vol. 2

Satisfação

A pergunta relativa à satisfação teve como objetivo saber se os voluntários estavam satisfeitos com a cultura implementada na associação e quais os fatores que criavam essa satisfação.

Esta pergunta foi a que gerou mais insegurança nos entrevistados, devido à sua pouca familiaridade com o conceito de cultura.

As respostas a esta pergunta foram bastante variadas, tendo-se apesar disso verificado cinco razões da satisfação que apareceram em número significativo. Existem duas razões que foram mencionadas oito vezes: a atenção dada pelos coordenadores (os voluntários sentem que, para qualquer dúvida ou problema, podem contar com os

coordenadores para os ajudar); e o ambiente gerado por coordenadores e voluntários, pois as pessoas que fazem parte da Marginal criam um ambiente agradável e acolhedor.

Outras três razões mencionadas cinco vezes cada foram: a organização (relativa à forma como os turnos e os intervalos são preparados); o tipo de eventos que são realizados, cuja variedade agrada bastante aos voluntários e dá-lhes liberdade de escolha; a simpatia e proximidade de todos, especialmente dos coordenadores.

Existem ainda outras três razões que foram mencionadas quatro vezes, sendo elas: a horizontalidade (“...eles falam connosco como amigos, não são muito hierarquizados, é de igual para igual, praticamente, logo só isso faz-nos sentir muito mais confortáveis...”)”⁶; a diversão que todos os voluntários experimentam nos eventos; e a forma como os coordenadores transmitem as suas ideias. As restantes razões foram mencionadas apenas uma ou duas vezes, sendo elas: envolvimento, contacto interpessoal, entreajuda, compreensão, valores, importância dada ao voluntário, forma de pensar comum, atitude/responsabilidade, resolução de problemas, respeito, empenho/motivação, experiência, facilidade de inscrição nos eventos e o facto de se considerar o grupo de voluntários e coordenadores como uma família.

6 Voluntário K, M., 20 anos, Amadora, Licenciatura Engenharia das Telecomunicações e Informática, Nº Vol. 1

Liderança

Relativamente à liderança, e uma vez que as tipologias de liderança eram desconhecidas aos voluntários, tentou-se questioná-los acerca das características gerais da liderança.

Segundo os entrevistados, a liderança mais utilizada pelos coordenadores era a *servant leadership*, referida por dez voluntários. Estes mencionaram que os coordenadores chegaram a colocar as necessidades dos voluntários à frente das suas: “...imagina se algum voluntário precisar de ajudas, eles estão sempre dispostos, mesmo que isso prejudique um bocadinho, ou que tenham de se sacrificar um bocado...”⁷.

Outras características destacadas foram a liberdade dada pelos coordenadores: os voluntários sentem-se agradados pela maneira como os coordenadores lhes dão liberdade

para fazer as coisas sem pressão (mencionada por seis voluntários); um tipo de liderança moderada: a liderança utilizada não é extremamente rígida mas quando é preciso dizer alguma coisa mais áspera, há que ser dito (referida por seis voluntários); e a adequação da liderança às situações: existem situações em que é preciso ser um pouco mais rígido e existem outras situações, que são a maioria, em que se dá mais liberdade e a liderança se torna mais branda (mencionada por cinco voluntários).

Foi feita uma pequena sondagem aquando da entrevista, para tentar perceber quão branda ou rígida era a liderança, numa escala de 1 a 10. A média apurada foi de seis, ou seja, de acordo com a perspetiva dos voluntários o nível de rigidez de liderança é médio, com uma ligeira inclinação para a rigidez. Esta pergunta não foi feita desde o início, foi algo que se notou aquando das entrevistas para tentar ter outra perspetiva.

Entre as características mencionadas três vezes ou menos, encontram-se as seguintes: liderança correta, limites estabelecidos, pouco autoritários, ordens muito gerais, liderança horizontal (“Acho que não, eles não fazem isso, eles não se tratam como superiores, são iguais a nós.”), boa relação coordenador/voluntário, dispostos a ajudar, justos, pulso firme, compreensivos, cumprem o papel e apelam à responsabilidade.

7 Voluntário J, F., 18 anos, Sintra, Secundário Letras, Nº Vol. 3

Empregabilidade

O objetivo desta pergunta era descobrir quais os aspetos positivos do voluntariado na procura de emprego e no exercício de um futuro trabalho.

As duas mais-valias mais mencionadas foram: a experiência adquirida, referida por oito entrevistados (para além da experiência profissional também se ganha bastante à-vontade no contacto com o público); as habilidades sociais, mencionadas por seis entrevistados (os voluntariados são ambientes muito propícios para melhorar as habilidades sociais).

Outras mais-valias mencionadas(num máximo de três vezes) foram as seguintes: diferenças curriculares, peso do voluntariado, aprendizagem no trabalho com outras pessoas, aprendizagem/aumento dos conhecimentos, respeito, trabalho em equipa,

Joel Carlos Basílio Pedro

Orientação: Prof. Dr. Daniel Seabra Lopes

A CULTURA ORGANIZACIONAL EM AÇÕES DE VOLUNTARIADO – ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO CULTURAL: MARGINAL VOLUNTARIADO

Página 29 de 47

organização, resolução de problemas, voluntariado como educação (...este estágio, considero voluntariado também, mas um estágio devia ser parte integrante, o jovem devia, até para ele, poder idealizar-se nele próprio...”⁸), empatia, enriquecimento pessoal, humildade, escuta ativa, pontualidade, responsabilidade, valores e capacidades formais.

8 Voluntário H, M., 53 anos, Lisboa, Desempregado, Nº Vol. 4

Coordenadores

Dos cinco coordenadores entrevistados, três eram do sexo feminino e dois do sexo masculino. Ao nível das faixas etárias, as idades variam entre os vinte e um anos e os quarenta, podendo verificar-se que existe um intervalo alargado de idades. Dos demais coordenadores um tinha vinte e nove anos e os outros dois trinta anos.

Relativamente ao número de voluntariados coordenados, a variação é enorme: um coordenador com oito, um com vinte, um com catorze e dois com mais de duzentos e cinquenta eventos no seu currículo (de notar que os coordenadores com maior idade são também os que possuem mais eventos). Com isto podemos verificar que alguns coordenadores têm já uma vasta experiência no desempenho desse papel.

Motivações

O objetivo desta pergunta consistia em perceber, de acordo com a perceção dos coordenadores, quais as motivações que levam as pessoas a participar voluntariamente em ações de voluntariado.

Foi vasto o leque de motivações referidas pelos coordenadores, havendo uma consensual: conhecer novas pessoas, seja em termos da criação de novas amizades como de contactos profissionais (“Depende muito dos eventos, acho que a maior parte vai mesmo para estar em grupo, para falar com as pessoas e nós vemos isso quando há pessoas que vão fazer vários tipos de eventos...outras vão é um bocadinho por isso, e formaram-se imensos grupos de amigos, além das ligações mais pessoais e amorosas, formaram-se

Joel Carlos Basílio Pedro

Orientação: Prof. Dr. Daniel Seabra Lopes

A CULTURA ORGANIZACIONAL EM AÇÕES DE VOLUNTARIADO – ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO
CULTURAL: MARGINAL VOLUNTARIADO

Página 30 de 47

grupos de amigos, montes deles, já de muitos anos, já de muitas pessoas, nós vamos vendo nos *facebook*s e *instagram*s, vamos falando com as pessoas de vez em quando, e há muitos grupos formados pelo voluntariado e continuam hoje em dia a juntar-se, a sair, a ir a festivais, portanto acho que isso é o mais importante...”⁹).

A par desta motivação existem mais duas que foram mencionadas por quatro dos coordenadores: o usufruto do evento, tendo em conta que todos os eventos são distintos e, como voluntário, há uma liberdade que não existiria como público; e a experiência ganha, experiência essa que pode ser específica caso seja um evento do interesse pessoal para o voluntário, ou geral em termos do contacto com o público. Existe também uma motivação que foi mencionada por três coordenadores, que é a socialização, dado que nos eventos há a oportunidade de falar com outros colegas e com o público.

Durante a conversa com um dos coordenadores foi possível concluir que, segundo ele, existem dois tipos de voluntários, os que vêm pelo currículo, ou seja, algo mais profissional e os que vêm por uma aventura mais social de conhecer as pessoas e os eventos.

Finalmente existem motivações referidas apenas uma ou duas vezes: a diversificação de pessoas, o currículo, a diversão, a aprendizagem e a oportunidade de reencontrar pessoas de eventos passados.

9 Coordenador E, M., 40 anos, Lisboa, Produtor de Eventos, Nº de Vol. +250

Compensações

Em relação às compensações o objetivo era descobrir quais as compensações sociais e emocionais que os voluntários recebem, segundo a perspetiva dos coordenadores. Tal como aconteceu relativamente à pergunta feita aos voluntários, as compensações materiais não foram tidas em conta.

As compensações são em muito semelhantes às motivações, com a possibilidade de conhecer pessoas a merecer uma menção unânime da parte dos coordenadores entrevistados. Segundo estes, a melhor compensação que se pode ter num voluntariado é conhecer novas pessoas, fazer novas amizades e conseguir contactos profissionais. Para

além desta compensação, a segunda mais referida foi o usufruto do evento (mencionada por três coordenadores): “Para além de usufruir do que quer que seja que o evento traga, seja música, seja cinema, seja arte, de poderes ter um contacto mais próximo com aquilo que o festival oferece...”¹⁰.

As restantes compensações foram mencionadas apenas uma ou duas vezes: socialização, experiência, aprendizagem (*background* do evento), respeito, personalidade, sentimento de utilidade e sentimento de pertença. Esta última compensação merece um pequeno esclarecimento, na medida em que remete para um sentimento de família que já havia sido mencionado por uma voluntária: “...para além dessas compensações sociais há todo o sentimento de família, de equipa de pertença, de colaborar para um bem maior...”¹⁰.

De certa forma podem observar-se pontos em comum entre as motivações e as compensações.

10 Coordenador A, F, 29 anos, Coimbra, Coordenadora de Escolas de Formação, Nº Vol. 14

Expectativas

Relativamente às expectativas, o objetivo era saber quais seriam, na opinião dos coordenadores, as expectativas iniciais dos voluntários.

A este propósito, a expectativa que se destaca é a da participação no evento (referida por quatro coordenadores): “Muita gente vem, porque vem ai um grande evento, vou poder ver o concerto, vou poder fazer aquilo, muita gente vem fazer o voluntariado para isso, as expectativas dos voluntários é mesmo naquela, se for um concerto vou poder ver um concerto de borla, vou lá mesmo só para ver concertos”¹¹. As restantes expectativas foram apenas referidas uma única vez, sendo elas: viver uma experiência nova, cumprir motivações, conseguir contactos, conhecer pessoas e ajudar. Um dos coordenadores afirmou que quando os voluntários vêm para os eventos, estão sempre com expectativas altas, caso contrário não viriam, enquanto outro coordenador declarou que os voluntários não tinham expectativas uma vez que não sabiam para o que iam.

11 Coordenador D, F., 30 anos, Cabo Verde, Rececionista, Nº Vol. +250

Valores

Tendo em conta o escasso número de coordenadores entrevistados, a lista de valores que estes procuravam incutir nos voluntários revelou-se surpreendentemente vasta. A entreajuda foi mencionada por três pessoas: "...no fundo, é aprender-se a trabalhar em conjunto, não estar sozinho...uma pessoa está sozinha, não tem ninguém com quem falar, é uma seca, e a experiência acaba por não ser assim tão boa, e, se tiver mais alguém com quem dividir esse peso de trabalho, mas também peso emocional, acaba por... lá está, entreajuda acho que é bastante importante e acho que é uma das coisas que deve existir em qualquer trabalho..."¹². Outros valores mencionados duas vezes foram: a responsabilidade (os voluntários sabem que têm as suas tarefas para cumprir e devem levar até ao fim a sua função, porque há pessoas que confiam que o trabalho será feito); a diversão (alguns coordenadores defendem que os voluntários vêm trabalhar de livre vontade, por isso é importante que retirem algo positivo e que desfrutem do evento ao máximo); a simpatia (ser prestável com todas as pessoas, colegas e público); a integração (ser parte integrante do grupo); e a comunicação com todos os integrantes no evento, de colegas ao público.

Outros valores mencionados foram a pontualidade, a cooperação, o convívio, a cordialidade, o profissionalismo, a amizade, a assiduidade, o crescimento pessoal, o espírito de equipa e a pro-atividade.

12 Coordenador C, F., 30 anos, Lisboa, Freelancer, Nº Vol. 8

Comportamentos/Atitudes

O objetivo desta questão era descobrir quais os comportamentos e atitudes que os coordenadores esperam dos voluntários.

O comportamento referido com maior concordância (neste caso, por quatro coordenadores), foi o cumprimento da função e regras: "Cumprir regras, apesar de ser voluntário, existe regras, existe responsabilidade, apesar de virem para aqui como voluntários... voluntariarem-se para virem para aqui ajudar, apesar de tudo existe regras, as regras são para ser cumpridas..."¹³. Além deste, outros três comportamentos foram mencionados por dois coordenadores: dar o extra, ou seja, estar sempre pronto para fazer

Joel Carlos Basílio Pedro

Orientação: Prof. Dr. Daniel Seabra Lopes

A CULTURA ORGANIZACIONAL EM AÇÕES DE VOLUNTARIADO – ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO
CULTURAL: MARGINAL VOLUNTARIADO

Página 33 de 47

alguma tarefa que não se estaria à espera de fazer; representar o evento (os voluntários, para além de estarem a representar a Marginal, são em todo o caso a cara do evento e têm de se mostrar como tal); e divertir-se (tal como já foi dito no capítulo dos valores, a diversão é bastante importante e é algo que, na opinião dos coordenadores, os voluntários têm de usufruir).

Todos os demais comportamentos foram apenas mencionados uma vez: ser prático, arranjar soluções, tratar o voluntariado como uma ação profissional, dar o melhor de si, sorrir, respeitar as pessoas, ter a mente aberta e ser organizado.

Um dos coordenadores mencionou que um dos comportamentos mais comuns nos voluntários que participam pela primeira vez é estarem um pouco desorientados.

13 Coordenador D, F., 30 anos, Cabo Verde, Rececionista, Nº Vol. +250

Satisfação

O objetivo desta pergunta consistia em perceber, de acordo com a perspetiva dos coordenadores, quais os motivos de satisfação dos voluntários e o que os leva a querer, repetir a experiência.

O ponto de satisfação apontado por mais coordenadores (três) foi a manutenção de amizades: "...as amizades, e isso faz sempre a maior parte dos voluntários voltar."¹⁴. Dois coordenadores mencionaram a possibilidade de dar *feedback* (os coordenadores consideram bastante importante dar a oportunidade aos voluntários para dizerem o que pensam acerca de como o evento foi liderado para, no futuro, poderem melhorar nesses aspetos); a disponibilidade dos coordenadores, que estão sempre prontos para ajudar; o clima de diversão (este tópico foi referido amplamente pelos coordenadores, que defendem que a diversão é parte fulcral do sucesso do voluntariado).

Os restantes motivos de satisfação apontados foram: a melhoria contínua, a horizontalidade, a boa disposição, a boa experiência, o reencontro com pessoas de eventos passados, o aumento da confiança, o equilíbrio entre profissionalismo e diversão, a maior responsabilidade e o sentimento de pertença.

14 Coordenador B, M., 21 anos, Vila Franca, Licenciatura Publicidade e Marketing, Nº Vol. 20

Liderança

Relativamente à liderança o objetivo é o de entender quais as práticas de liderança mobilizadas pelos coordenadores.

Em função das respostas, podemos dizer que as formas de liderança usadas pelos coordenadores são diversas e cada um utiliza formas de liderança diferenciadas. Contudo existem três pontos da liderança que se cruzaram em dois dos coordenadores. Um deles é a liderança moderada: “...nós queremos é fazer uma mescla de tudo para que os voluntários não sintam que estão num regime militar, embora nós queremos que se cumpram as regras, nem que também seja uma ramboia total, numa ramboia total é muito difícil que sejam cumpridas as coisas, portanto temos de arranjar um meio-termo...”¹⁵. A mistura de ordem e diversão varia de acordo com o *background* de cada coordenador: há coordenadores que foram militares e outros que foram chefes de escuteiro e isso tem bastante peso na liderança usada: Às vezes há que ser um pouco mais autoritário mas, por norma, a liderança é bastante branda, desde que as regras e funções estejam a ser cumpridas.

As outras formas de liderança usadas são a liderança por ações, a demonstração de autoridade, a demonstração de respeito, a proteção dos voluntários, o rigor crescente ao longo do evento e a passagem de informação clara. Um tipo de liderança mencionado uma vez foi o *Servant Leadership*, com um coordenador a reconhecer que é importante colocar os voluntários em primeiro lugar.

15 Coordenador E, M., 40 anos, Lisboa, Produtor de Eventos, Nº de Vol. +250

Análise Crítica

Como foi dito no início do terceiro capítulo, existem algumas semelhanças entre certos conceitos. A explicação para a sua não fusão está relacionado com a divisão feita anteriormente, tanto na literatura como no guião de entrevista. No entanto, para esta análise crítica, optou-se por agrupar conceitos acerca dos quais os inquiridos mostraram ter entendimentos semelhantes, nomeadamente: Motivações e compensações; Valores e comportamentos/attitudes.

Para além disto, a análise dos dados permitiu reparar que, em alguns pontos, nem sempre existe consenso entre coordenadores e voluntários.

Motivações & Compensações

No que toca às motivações, sobressai imediatamente a vontade de conhecer novas pessoas e de fazer novas amizades. Tanto os coordenadores como os voluntários avaliaram esta como a principal motivação para participar em eventos de voluntariado. A segunda motivação que se destaca são as experiências: a experiência de trabalho ou a possibilidade de experimentar coisas novas. Segue-se a socialização/comunicação e a aprendizagem, o conseguir falar com vários tipos de pessoas e aprender novas *skills*, que também estão em concordância entre ambos.

As compensações seguem a linha de pensamento das motivações, tanto para coordenadores como para voluntários. Conhecer novas pessoas e fazer novas amizades é a maior compensação que pode haver num voluntariado. A aprendizagem como compensação (tanto a aprendizagem social, como a pessoal e a profissional) também é mencionada por ambas as partes. Menos evidentes são a comunicação/socialização e a experiência – mesmo assim ainda que poucas vezes mencionados, tanto voluntários como coordenadores veem-nas como fundamentais.

Uma grande diferença está relacionada com o usufruto do evento; os coordenadores consideram-no como uma importante recompensa para os voluntários, já estes não referiram nenhuma vez este aspeto.

Podemos então concluir que relativamente às motivações e compensações ambos estão praticamente de acordo entre coordenadores e voluntários.

De acordo com a literatura, os motivos mais frequentes para a participação em voluntariados são os altruístas (Hustinx & Lammertyn, 2003). No entanto após análise dos dados obtidos, e tendo em conta que o motivo individual de conhecer novas pessoas se apresenta como o ponto principal nas motivações referidas pelos voluntários e coordenadores do Projeto Marginal, é possível concluir que os voluntários entrevistados, ao contrário do que refere a literatura, fazem voluntariado maioritariamente por motivos pessoais.

Joel Carlos Basílio Pedro

Orientação: Prof. Dr. Daniel Seabra Lopes

A CULTURA ORGANIZACIONAL EM AÇÕES DE VOLUNTARIADO – ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO
CULTURAL: MARGINAL VOLUNTARIADO

Verificámos também que os motivos extrínsecos (Edwards, 2005) são mais apelativos para os voluntários e podemos corroborar essa afirmação com a motivação de querer ter novas experiências e, sobretudo, aproveitar o que o evento pode oferecer, enquanto os coordenadores salientam a importância de usufruir do evento.

Relativamente a compensações como se pôde verificar nas respostas dos voluntários, a maior parte das recompensas que estes esperam receber são meramente sociais: nem o usufruto do evento captou o interesse dos voluntários, o que não quer dizer que este pequeno pagamento simbólico (Lee & Won, 2017) não tenha peso na retenção dos mesmos voluntários para eventos futuros (Cnaan & Cascio, 1998). Podemos em todo o caso concluir que este tipo de voluntariado cria situações *win-win*, tendo em conta que ambas as partes saem a ganhar (Holdsworth & Quinn, 2010). A organização do evento beneficia de algum auxílio extra e os voluntários sentem-se recompensados maioritariamente de forma social.

Expectativas

Não existem muitos pontos em comum entre coordenadores e voluntários ao nível das expectativas, pelo que, como primeira conclusão, podemos verificar que há muitas divergências de ideias quanto às expectativas. Os coordenadores consideram que as expectativas dos voluntários são altas, por isso é que fazem voluntariado. Contudo, os voluntários dizem exatamente o oposto. Estes vêm maioritariamente para o voluntariado com expectativas baixas, pois acham que o voluntariado vai ser muito profissional, esperando-se deles que apenas cumpram o trabalho e pouco mais além disso.

Os coordenadores mencionaram repetidamente que a participação no evento era uma expectativa normal dos voluntários. No entanto, os voluntariados inquiridos deram a entender que as suas expectativas tinham maioritariamente a ver com a sociabilidade e não tanto com as tarefas práticas. Um dos pontos concordantes é o facto de haver, por parte de alguns voluntários, expectativa de ajudar.

Um coordenador referiu que uma das expectativas era satisfazer as motivações e, de acordo com a literatura, essa é uma das formas mais eficazes de reter voluntários para futuras ações (Park & Jex, 2011). A maioria dos voluntários confirmou que as suas

Joel Carlos Basílio Pedro

Orientação: Prof. Dr. Daniel Seabra Lopes

A CULTURA ORGANIZACIONAL EM AÇÕES DE VOLUNTARIADO – ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO
CULTURAL: MARGINAL VOLUNTARIADO

Página 37 de 47

expectativas tinham sido correspondidas. Tal facto fará, segundo a literatura, com que o seu processo de socialização seja mais rápido e preciso, levando a que se adaptem melhor à cultura organizacional.

Valores & Comportamentos/Atitudes

Dois valores sobressaem como fundamentais para coordenadores e voluntários: a responsabilidade e a entreatajuda. Ambos consideram que é importante conseguir cumprir corretamente cada função e que é necessário ajudar os colegas que precisem, para colmatar as lacunas que possa haver.

Também a diversão e a comunicação são valores importantes para ambas as partes, ainda que a iniciativa da primeira se deva principalmente dos coordenadores.

Por outro lado, existem dois valores que apenas os voluntários mencionaram: o respeito e a organização, tendo o primeiro sido largamente mencionado, criando aqui uma diferença significativa face aos coordenadores. Não existindo um completo acordo entre valores, existem mesmo assim mais valores em comum que valores distintos, ou seja, existe uma concordância parcial.

Os comportamentos/atitudes apresentam algumas semelhanças com os valores, ainda que menos em função das motivações e compensações. Existem três comportamentos/atitudes que se destacam em ambas as partes: ser responsável, ser competente (ou cumprir funções) e mostrar disponibilidade. Estes três comportamentos traduzem a forma de agir mais correta de um voluntário.

Para além disso, e ainda que os comportamentos referidos sejam bastantes, não existem muitas correlações significativas. De mencionar ainda a importância de ser organizado, respeitar as pessoas e sorrir ou mostrar felicidade (aspetos mencionados poucas vezes, mas por ambas as partes). Um número significativo de voluntários mencionaram ainda a importância de ser educado e de ser paciente, comportamentos a que nenhum dos coordenadores aludiu.

A grande maioria dos comportamentos/atitudes mencionados por ambos parecem estar de acordo, e tal como foi mencionado anteriormente, o entendimento dos entrevistados acerca dos comportamentos/atitudes é semelhante ao entendimento que os mesmos

Joel Carlos Basílio Pedro

Orientação: Prof. Dr. Daniel Seabra Lopes

A CULTURA ORGANIZACIONAL EM AÇÕES DE VOLUNTARIADO – ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO CULTURAL: MARGINAL VOLUNTARIADO

entrevistados fazem dos valores. Essas semelhanças podem ser vistas na responsabilidade, respeito e organização. Daí, também, a semelhança das conclusões retiradas.

É a partilha de valores entre ambas as partes que ajudará os voluntários no processo de socialização, permitindo desta forma um processo de integração bastante mais rápido e satisfatório (Taylor et al., 2008; Haski-Leventhal & Cnaan, 2009) e fazendo com que os voluntários se sintam mais enquadrados na cultura da organização – o que também constitui uma forma de reter voluntários para ações futuras (Studer & Schnurbein, 2012).

Podemos ainda concluir, com base na literatura e nos dados deste estudo, que ajudar outras pessoas em geral é importante para os voluntários, tal como se pode verificar principalmente nas motivações e compensações. Por outro lado, não pudemos confirmar a impressão de Musick e Wilson (2003) quanto à importância de fazer do Mundo um lugar melhor, tendo em conta que os valores mencionados pelos nossos entrevistados são bem mais concretos.

Caso os comportamentos do voluntário estejam de acordo com os esperados pela organização, o seu processo de socialização será mais fácil, fazendo com que se sinta mais seguro nos seus processos (Haski-Leventhal & Cnaan, 2009); caso contrário, a aprendizagem será *on-the-job*, onde os coordenadores após comunicação explicarão aos voluntários quais são os comportamentos que deveram ter. Por outro lado, os coordenadores também passam uma imagem realista da organização o que faz com que os voluntários saibam de certa forma quais são os comportamentos, que devem ter (Peterson & Jun, 2009).

Satisfação

Coordenadores e voluntários estão de acordo quanto a vários pontos que proporcionam satisfação: disponibilidade e simpatia dos coordenadores, que se mostram sempre disponíveis para ajudar; hierarquia horizontal; ambiente de diversão (neste caso sobretudo do ponto de vista dos coordenadores, podendo concluir-se que é importante para a Marginal que os seus voluntários se divirtam).

De salientar o sentimento de pertença ou família existente na Marginal, mencionado por poucos voluntários e coordenadores, mas importante para a definição da cultura.

Joel Carlos Basílio Pedro

Orientação: Prof. Dr. Daniel Seabra Lopes

A CULTURA ORGANIZACIONAL EM AÇÕES DE VOLUNTARIADO – ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO CULTURAL: MARGINAL VOLUNTARIADO

Relativamente à comunicação, os voluntários mostram-se satisfeitos, enquanto alguns coordenadores reconhecem que a partilha de informação podia ser melhor, especialmente no início de cada evento – o que talvez traduza uma preocupação em melhorar que também contribuirá para a satisfação dos voluntários (Studer & Schnurbein, 2012). Os voluntários mostram-se ainda satisfeitos com o tipo de eventos que a Marginal oferece, aspeto que acabou por não ter eco por parte dos coordenadores.

Podemos verificar que a cultura implementada pelos coordenadores vai ao encontro do esperado pelos voluntários no que diz respeito à satisfação destes últimos. Os coordenadores mostram sempre uma grande preocupação com os voluntários e as suas necessidades (Wang & Wu, 2014), criando-se uma cultura que propicia a satisfação dos voluntários.

Por outro lado, relativamente à partilha de informação, o facto de alguns coordenadores reconhecerem que esta ainda não é suficientemente eficaz pode ter impactos negativos na satisfação dos voluntários. De notar que o princípio de diversão, por ser algo inovador (Erdurmazli, 2018), poderá aumentar a satisfação dos voluntários, pois espera-se que os voluntários aproveitem o evento ao máximo e criem laços de amizade com todos os integrantes na equipa de voluntariado.

Ambas as opiniões sobre a satisfação na organização são maioritariamente semelhantes.

Liderança

Os voluntários dizem que a *Servant Leadership* é o tipo de liderança mais utilizada pelos coordenadores, o que foi explicitamente reconhecido apenas por um dos coordenadores. De todo o modo, colocar as necessidades dos voluntários em primeiro lugar poderá aumentar o seu comprometimento e fazer com que estes se sintam mais conectados à cultura da organização, para além de criar uma maior ligação entre coordenadores e voluntários.

Ambas as partes também consideram que a liderança é influenciada pelo tipo de situações, podendo os coordenadores ser mais brandos ou mais rígidos. Mas na maioria do tempo passa por ser uma liderança moderada.

Alguns voluntários afirmam que os coordenadores por vezes podiam ser um pouco mais autoritários, enquanto outros se mostram satisfeitos com a liberdade oferecida (Owens & Hekman, 2012). Um dos coordenadores afirma que, para demonstrar uma boa liderança, há que mostrar autoridade. No entanto, a literatura não partilha da mesma opinião, dizendo que os líderes mais humildes conseguem melhores resultados do que os mais rígidos (Owens & Hekman, 2012). Este tipo de liderança mais branda, como foi mencionado por alguns inquiridos, cria uma ligação entre coordenador e voluntário que potencializa o ambiente e a cultura implementada (Erdurmazli, 2018).

Ainda que na liderança utilizada existam elementos da *Servant Leadership*, não estão presentes todos os elementos necessários para que essa liderança se suceda, tendo em conta que os coordenadores, segundo os voluntários, são mais rígidos do que aconteceria numa *Servant Leadership*. Podemos então concluir que a *Servant Leadership* não é a liderança utilizada na Marginal tendo em conta que em média a liderança é moderada e não suave.

Ainda assim existem semelhanças evidentes no tipo de liderança utilizado, de acordo com coordenadores e voluntários.

Empregabilidade

Segundo a literatura, a maioria dos voluntários deveria frequentar um curso superior de modo a potencializar a sua empregabilidade (Brown, Hesketh & Williams, 2003). Todavia, pelo que podemos retirar dos dados adquiridos, a maior parte dos inquiridos frequenta o secundário, o que significa que eles começam a preparar a empregabilidade mais cedo do que alguns autores afirmam.

A aquisição de habilidades sociais é outra das razões apontadas (Wilson, 2000; Booth et al., 2009) e que está de acordo com os dados recolhidos, permitindo concluir que o voluntariado também serve para aumentar as habilidades sociais e para adquirir experiência

de tipo profissional. Relativamente aos coordenadores, estes também poderão ganhar experiência na gestão de pessoas.

Como um entrevistado mencionou, ter voluntariados no currículo poderá servir de diferenciação face a outros candidatos recém-licenciados (Holdsworth & Brewis, 2014; Holdsworth & Quinn, 2010).

Conclusão

Tendo em conta que se trata de um Estudo de Caso, este TFM procurou compreender o modo como a cultura organizacional é entendida e acionada na vertente de voluntariado da Associação Cultural – Projeto Marginal. Através da revisão de literatura, foi possível verificar uma distinção entre as vertentes de voluntariado e empresarial da Gestão de Recursos Humanos. Os conceitos mencionados ao longo deste TFM explicitam, de forma aproximada, a cultura organizacional, ficando em aberto o caminho para estudos futuros relacionados com o mesmo tema.

Foi feita uma avaliação das ideias tanto de coordenadores como de voluntários, de forma a perceber pontos de concordância e dissensão. Nesta base, pode-se obter um plano geral de qual é a cultura organizacional: ainda que sejam os coordenadores a implementá-la, é óbvio que os voluntários também influenciam.

As maiores dificuldades sentidas prenderam-se com o facto de a vertente de voluntariado da Gestão de Recursos Humanos ser bastante diferente da vertente empresarial, o que determinou o recurso a artigos científicos relacionados sobretudo com voluntariado. A análise dos conteúdos recolhidos nas entrevistas também se apresentou como um desafio devido à quantidade de informação adquirida.

Seria de enorme interesse que este tipo de estudo fosse estendido a outras associações de voluntariado, tanto nacionais como internacionais, de forma a fazer comparações entre as culturas implementadas em cada um.

A conclusão mais importante que retirámos deste estudo foi que a influência humana num determinado grupo seletivo cria uma determinada cultura, a qual é influenciada não só pelos líderes do grupo, mas também por todos os membros que o representam. Podemos notar esta influência nas semelhanças entre as motivações, compensações, satisfação e liderança. Por outro lado, as expectativas são o conceito mais divergente, estando valores e comportamentos/atitude no centro, ainda com uma quantidade de aspetos em comum entre voluntários e coordenadores.

Bibliografia

- Ailon, G. (2008). Mirror, mirror on the wall: Culture's consequences in a value test of its own design. *Academy of Management Review*, 33(4), 885-904.
- Au, K. (1997). Another consequence of culture - intra-cultural variation. *The International Journal of Human Resources Management*, 8(5), 743-755.
- Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2008). Pride and respect in volunteers' organizational commitment. *European Journal of Social Psychology*, 38, 159-172.
- Booth, J. E., Park, K. W., & Glomb, T. M. (2009). Employer-supported volunteering benefits: Gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations. *Human Resource Management*, 48, 227-249.
- Brown, P., A. Hesketh, & S. Williams. (2003). Employability in a knowledge-driven economy. *Journal of Education and Work* 16(2), 107-26.
- Caldwell, L.I., & Andereck, K.L. (1994). Motives for initiating and continuing membership in a recreation-related voluntary association. *Leisure Sciences*, 16(1), 33-44.
- Catano, V. M., Pond, M., & Kelloway, E. K. (2001). Exploring commitment and leadership in volunteer organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, 22, 256-263.
- Cnaan, R. A., & Cascio, T. A. (1998). Performance and commitment: Issues in management of volunteers in human service organizations. *Journal of Social Service Research*, 24(3), 1-37.
- Dixon, J., R. Dogan, & A. Sanderson. (2005). Community and communitarianism: A philosophical investigation. *Community Development Journal* 40(1), 4-16.
- Edwards, D. (2005). It's mostly about me: Reasons why volunteers contribute their time to museums and art museums. *Tourism Review International*, 9, 21-31.
- Erdurmazli, E. (2018). Satisfaction and commitment in voluntary organizations: A cultural analysis along with servant leadership. *International Society for Third-Sector Research*.
- Handy, F., Brodeur, N., & Cnaan, R.A. (2006). Summer on the island: Episodic volunteering. *Voluntary Action*, 7(3), 31-46.
- Haski-Leventhal, D., & Cnaan, R. A. (2009). Group processes and volunteering: Using groups to enhance volunteerism. *Administration in Social Work*, 33(1), 61-80.

Joel Carlos Basílio Pedro

Orientação: Prof. Dr. Daniel Seabra Lopes

A CULTURA ORGANIZACIONAL EM AÇÕES DE VOLUNTARIADO – ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO CULTURAL: MARGINAL VOLUNTARIADO

Página 44 de 47

- Hèmet, C. & Malgouyres, C. (2017). Diversity and employment prospects neighbors matter!. *The Journal of Human Resources*, 53(3), 825-858.
- Hewlin, P. F. (2003). And the award for best actor goes to...: Facades of conformity in organizational settings. *Academy of Management Review*, 28, 633–642.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverley Hills: Sage.
- Holdsworth, C. & Brewis, G. (2014). Volunteering, choice and control: a case study of higher education student volunteering. *Journal of Youth Studies*, 17(2), 204-219.
- Holdsworth, C. & Quinn, J. (2010). Student volunteering in english high education. *Studies in Higher Education*, 35(1), 113-127.
- Hustinx, L., & F. Lammertyn. (2003). Collective and reflexive styles of volunteering: A sociological modernization perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 14(2), 167–87.
- Jansen, K. J. & Kristof-Brown, A. (2006). Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 18, 193–212.
- Johnston, M., Twynam, G., & Farrell, J. (1999). Motivation and satisfaction of event volunteers for a major youth organization. *Leisure/Loisir*, 24(1–2), 161–177.
- Kong, S-H. (2003). A portrait of chinese enterprise through the lens of organizational culture. *Asian Academy of Management Journal*, 8(1), 83-102.
- Lee, Y-J. & Won, D. (2017). Understanding international volunteering: Who Is most likely to participate?. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 30(1), 95-110.
- Leech, B.L. (2002). Asking questions: techniques for semistructured Interviews. *Political Sciences and Politics*, 35(4), 665-668.
- Lockstone-Binney, L., Holmes, K., Smith, K. & Baum, B. (2010). Volunteers and volunteering in leisure: social science perspectives, *Leisure Studies*, 29(4), 435-455.
- Moghaddam, M. F., & Ansari, M. (2013). Surveying the influence of servant leadership on employees' commitment (case study of Iran Mellat bank). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(7), 327–334.
- Musick, M. A., & Wilson, J. (2003). Volunteering and depression: The role of psychological and social resources in different age groups. *Social Science and Medicine*, 56(2), 259–269.

Joel Carlos Basílio Pedro

Orientação: Prof. Dr. Daniel Seabra Lopes

A CULTURA ORGANIZACIONAL EM AÇÕES DE VOLUNTARIADO – ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO CULTURAL: MARGINAL VOLUNTARIADO

Página 45 de 47

- Owens, B. P. & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818.
- Park, Y., & Jex, S. M. (2011). Work-home boundary management using communication and information technology. *International Journal of Stress Management*, 18, 133–152.
- Peterson, R. T., & Jun, M. (2009). Perceptions on social responsibility: The entrepreneurial vision. *Business & Society*, 48, 385–405.
- Rabionet, S.E. (2011). How I learned to design and conduct semi-structured interviews: An ongoing and continuous journey. *The Qualitative Report*, 16(2), 563-566.
- Rothbard, N. P., Phillips, K. W., & Dumas, T. L. (2005). Managing multiple roles: Work-family policies and individuals' desires for segmentation. *Organization Science*, 16, 243–258.
- Schein, Edgar H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Studer, S. & Schnurbein, G.v. (2012). Organizational factors affecting volunteers: A literature review on volunteer coordination. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24, 403-440.
- Taylor, T., Mallinson, C., & Bloch, K. (2008). “Looking for a few good women”: Volunteerism as an interaction in two organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(3), 389–410.
- Wang, C. & Wu, X. (2014). Volunteers' motivation, satisfaction, and management in large-scale events: An empirical test from the 2010 Shanghai world expo. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(3), 754–771.
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26, 215–240.
- Wymer, Jr, W. W., Self, D. R., & Findley, C. S. (2010). Sensation seekers as a target market for volunteer tourism. *Services Marketing Quarterly*, 31(3), 348–362.

Apêndices

Índice de Apêndices

Apêndice 1 – Questionário Coordenadores	47
Apêndice 2 – Questionário Voluntários.....	47

1. Ligação com o Voluntariado.
2. Quais são as motivações dos voluntários?
3. Que tipo de compensação (social e emocional) os voluntários recebem?
4. Quais são as expectativas dos voluntários?
5. Descrição de Atividades
6. Quais os valores principais que passam aos voluntários?
7. Quais são os Comportamentos / Atitudes esperados dos voluntários?
8. Os voluntários mostram Satisfação com o tipo de cultura que tentam implementar?
9. Qual é o tipo de Gestão de Pessoas/ Liderança / Coordenação que utilizam?

Apêndice 1 – Questionário Coordenadores

1. Porquê ser voluntário?
2. O que te Motiva a ser voluntário/a?
3. Quais são as Compensações que recebes?
4. Quais eram as tuas Expectativas?
5. Descrição de Atividades
6. Quais são os Valores que os Coordenadores tentam passar?
7. Quais são os Comportamentos / Atitudes que os coordenadores esperam de ti?
8. Estás satisfeito/a com a Cultura implementada?
9. O que pensas da Liderança utilizada pelos Coordenadores?
10. Positivo para o futuro profissional?

Apêndice 2 – Questionário Voluntários